



## 7.3.2.3 Ανάθεση πόρων σε δραστηριότητες/ εργασίες του Έργου

Αφού εκτιμήσετε πότε και για πόσο χρόνο κάθε πόρος θα είναι αναγκαίος για το Έργο, πρέπει να αναθέσετε τους πόρους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες/ εργασίες του Έργου, ώστε να ολοκληρώσετε την ανάπτυξη του Σχεδίου Διαχείρισης Πόρων.



Κατά την ανάθεση πόρων σε δραστηριότητες/ εργασίες, θα πρέπει να λαμβάνετε υπόψη τους παρακάτω παράγοντες προκειμένου να παράγετε ένα πιο αποτελεσματικό Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων:

- **Διαθεσιμότητα πόρων.** Ο πιο σημαντικός παράγοντας όταν αποφασίζετε ποιος πόρος θα ανατεθεί σε ποιες δραστηριότητες/ εργασίες (μία ή περισσότερες), είναι η δυνητική διαθεσιμότητα των πόρων κατά τις περιόδους στις οποίες θα λάβουν χώρα οι αντίστοιχες δραστηριότητες/ εργασίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους εσωτερικούς πόρους και, κυρίως, για τους ανθρώπινους πόρους, καθώς σπάνια οι εργαζόμενοι σε έναν Φορέα Υλοποίησης ανατίθενται σε ένα μόνο Έργο από την αρχή μέχρι το τέλος του, χωρίς επιπλέον αρμοδιότητες εκτός του αντικειμένου ενός και μόνο Έργου. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να ρωτάτε τον Υπεύθυνο Συντονιστή Λειτουργίας (Functional Manager) ή τον επικεφαλής της μονάδας ο οποίος είναι άμεσα υπεύθυνος για τη διαχείριση του συγκεκριμένου εργαζομένου τον οποίο θέλετε να αναθέσετε στο Έργο, σχετικά με τις προγραμματισμένες υποχρεώσεις του εργαζομένου αυτού σε άλλα Έργα ή δραστηριότητες του Φορέα Υλοποίησης. Έχοντας εξετάσει τη διαθεσιμότητα του εργαζομένου για τη συγκεκριμένη περίοδο και αφού λάβετε τη σχετική έγκριση από τον προϊστάμενό του, μπορείτε να αναθέσετε τον εργαζόμενο σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες/ εργασίες. Μην ξεχνάτε ότι η διαθεσιμότητα δεν αναφέρεται μόνο στις ημερομηνίες έναρξης και τέλους χρήσης του πόρου στο Έργο, αλλά αναφέρεται επίσης και στην ποσότητα του χρόνου για την οποία είναι δυνατή η ανάθεση του πόρου στο Έργο, δηλαδή κατά πόσον ο πόρος εργάζεται στο Έργο με πλήρη ή μερική απασχόληση και κατά πόσον ο

τύπος της διαθεσιμότητάς του αλλάζει σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Η διαθεσιμότητα εξωτερικών πόρων είναι παράγοντας τον οποίο εξετάζει και διαχειρίζεται ο αντίστοιχος Υπεύθυνος Συντονιστής του Αναδόχου. Αυτό που πρέπει να κάνετε στην περίπτωση αυτή ως εκπρόσωπος του Φορέα Υλοποίησης, είναι να καθορίσετε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, την ποσότητα και την απαιτούμενη προσπάθεια αναφορικά με τους πόρους αυτούς, καθώς και τις χρονικές περιόδους κατά τις οποίες οι πόροι αυτοί θα απασχολούνται στο Έργο, και να συμπεριλάβετε τα προαναφερθέντα στους Όρους Εντολής και στους όρους της σύμβασης.



Ως γενικές κατευθυντήριες οδηγίες, θα πρέπει να έχετε υπόψη τα εξής:

➤ **Να είστε ρεαλιστικοί ως προς τη διαθεσιμότητα των πόρων. Θα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για τις επίσημες μη εργάσιμες ημέρες και τις αργίες, καθώς και για το χρόνο τον οποίο τα άτομα θα αναλώνουν σε δραστηριότητες εκτός των δραστηριοτήτων του Έργου.**

➤ **Να αναθέτετε τους πόρους με το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας σε εργασίες που δεν μπορούν να εκτελεστούν από άλλους πόρους.**

➤ **Να εξετάζετε τη δυνατότητα ανάθεσης επιπλέον πόρων στις εργασίες, ώστε να αποφεύγετε ή να μειώνετε τυχόν υπερχρησιμοποίηση (overallocation).**

➤ **Να διαθέτετε υποχρησιμοποιούμενους πόρους (underallocated resources) για την ελάφρυνση του φόρτου των υπερχρησιμοποιούμενων πόρων (overallocated resources).**

➤ **Να ενσωματώνετε στον προγραμματισμό προβλέψεις για έκτακτες καταστάσεις, ώστε να είστε προετοιμασμένοι για τυχόν απρόοπτα.** Για παράδειγμα «Τι θα συμβεί αν δεν έχω στη διάθεσή μου 3 προγραμματιστές της Visual Basic τον Ιούνιο;» ή «Τι θα συμβεί αν ο μοναδικός μου περιβαλλοντολόγος μηχανικός παραιτηθεί ή καταστεί ανίκανος προς εργασία πριν από την κρίσιμη ανάθεσή του στην εργασία εκπόνησης της Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων στα μέσα Ιουλίου;». Αυτά τα ενδεχόμενα απρόοπτα μπορούν να προσδιοριστούν μέσω μίας δυναμικής ανάλυσης κινδύνων, η οποία βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία και σε διορατικές προβλέψεις. Μπορεί να μην έχετε τη δυνατότητα πρόβλεψης συγκεκριμένων γεγονότων, μπορείτε όμως να σημειώσετε ότι υφίσταται η σχετική πιθανότητα. Μπορείτε να θέσετε το ερώτημα: «Ποιος ο αντίκτυπός της στο χρονοδιάγραμμα και ποιες οι πιθανές

επιπτώσεις της στο σχέδιο διαχείρισης πόρων μου;». Ακόμη και αν δεν είναι αναγκαίο να προχωρήσετε σε οποιεσδήποτε ενέργειες κατά τον παρόντα χρόνο, θα πρέπει να είστε προετοιμασμένοι να διευκολύνετε την εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης σχετικά με τη χρήση των πόρων όταν και εάν προκύψει η ενδεχόμενη ανάγκη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να προσδιορίζονται και να αξιολογούνται εναλλακτικοί πόροι ή/και δεξιότητες, να γίνονται επαφές και να αξιολογούνται υποψήφιοι για εξωτερική ανάθεση, να ορίζονται ημερομηνίες ενεργοποίησης (trigger dates) για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάληψη δράσης και να εγκαθίστανται αυτόματοι συναγερμοί, και, τέλος, να αξιολογούνται οι πιθανές εναλλακτικές επιλογές για την αναπροσαρμογή του αντικειμένου.

- **Κόστος πόρων.** Εκτός από αποτελεσματικό ως προς το χρονοδιάγραμμα, το Σχέδιο Διαχείρισης Πόρων θα πρέπει να είναι επίσης οικονομικά αποδοτικό, καθώς το κόστος πόρων αντιπροσωπεύει συνήθως μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους του Έργου.



Από την άποψη αυτή, θα πρέπει να προσπαθείτε:

➤ **Να αναθέτετε τους πιο ακριβούς πόρους σε εργασίες που δεν μπορούν να εκτελεστούν από λιγότερο ακριβούς πόρους, ώστε να επιτυγχάνετε τη μέγιστη απόδοση σε σχέση το κόστος του πόρου.**

➤ **Να αναθέτετε τους λιγότερο ακριβούς πόρους σε όσο το δυνατόν περισσότερες εργασίες ώστε το Έργο να παραμένει εντός των ορίων του προϋπολογισμού, χωρίς όμως να θέτετε σε κίνδυνο το επιτυχές αποτέλεσμα της εργασίας.**

- **Ικανότητα πόρων.** Όσοι ποιο εξοικειωμένοι είστε με τις ικανότητες των πόρων, τόσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά θα μπορέσετε να αναθέσετε τους πόρους σε εργασίες. Όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους, πρέπει να κατανοείτε το υπόβαθρο, την εμπειρία, τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Όσον αφορά στον εξοπλισμό/ τα μηχανήματα, θα πρέπει να είστε εξοικειωμένοι με τη λειτουργία, την απόδοση και τη συντήρησή τους. Όσον αφορά στα υλικά, θα πρέπει να γνωρίζετε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, την καταλληλότητά τους για το σκοπό για τον οποίο προορίζονται και το ρυθμό ανάλωσής τους.



Από την άποψη αυτή, θα πρέπει να προσπαθείτε:

**Να αναθέτετε τους πιο αποτελεσματικούς πόρους σε κρίσιμες εργασίες**

ώστε να διασφαλίζετε ότι δεν παρεκκλίνετε από το χρονοδιάγραμμά σας.

**Να χρησιμοποιείτε τους υψηλότερης ποιότητας ή τους πιο αποτελεσματικούς πόρους σε εργασίες υψηλού κινδύνου ή σε εργασίες που απαιτούν το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ποιότητας.**



Το εργαλείο που παρέχεται στο [Παράρτημα 7-1/ Φύλλο «Πόροι ανά Δραστηριότητα»](#), εκτός από την ανάθεση πόρων σε δραστηριότητες/εργασίες του Έργου, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και για την ανάθεση τυχόν ταξιδίων που ενδεχομένως συνδέονται με την εκτέλεση των δραστηριοτήτων/εργασιών. Έτσι, θα έχετε τη δυνατότητα να παρακολουθείτε τα προγραμματισμένα ταξίδια ανά δραστηριότητα ή εργασία κατά τη φάση Εκτέλεσης & Ελέγχου, καθώς και τη συμμετοχή τους στο κόστος κάθε δραστηριότητας/εργασίας, με χρήση του εργαλείου που δίνεται στο [Παράρτημα 7-1/ Φύλλο «Κόστη ανά Δραστηριότητα»](#).